

Arbeitsbeziehungen und sozialer Raum - Frankreich, Deutschland, Ungarn, Japan -

1. Einführung

Aktuelle Probleme, die mit der Veränderung der ökonomischen und politischen Strukturen der ungarischen Gesellschaft verbunden sind, lassen den Schluß zu, daß die Transformation, Reorganisation oder Neugründung politischer Parteien alleine noch nicht die notwendigen politischen und sozialen Bedingungen eines wirtschaftlichen Aufschwungs und industriellen Strukturwandels bereitstellen können. Eine Analyse der gegenwärtigen Situation in Ungarn sollte uns auch im Kontext ländervergleichender Beobachtungen davor warnen, bei der dort angestrebten Regelung und dauerhaften Stabilisierung von Arbeitskonflikten die Transparenz und Kontrollierbarkeit der Beziehungen zwischen den voneinander abhängigen Parteien in den industriellen Arbeitsbeziehungen zu vernachlässigen. Die Stabilisierung und Erneuerung marktwirtschaftlicher Rahmenbedingungen und betrieblicher Organisationsstrukturen setzt unseres Erachtens eine enge Kooperation zwischen den Sozialpartnern und Arbeitsmarktparteien voraus. Inwieweit die institutionellen Bedingungen dafür vorhanden sind oder entwickelt werden können wird im folgenden thematisiert werden.

Ich werde in diesem Papier nicht versuchen, die Regulatoren auf der Makro- und Mikroebene wirtschaftlichen Handelns vollständig zu analysieren. Mein Interesse gilt vielmehr dem Versuch, die gesellschaftliche Einbettung ökonomischen Verhaltens zu verstehen und das Set sozialer und organisatorischer Bedingungen zu beschreiben, das in einer adäquaten Analyse der Beziehungen zwischen den im Arbeitsprozeß voneinander abhängigen Akteuren vorausgesetzt werden muß.

Ein rechtlicher, ökonomischer und politologischer Überblick über Fragen, die die in Ungarn noch relativ unbekannten sozialen Partnerschaften, tripartistischen Arrangements usw. betreffen, ist außerordentlich wichtig

und duldet keinen weiteren Aufschub bei der Analyse von Arbeitsbeziehungen. Dieser Aspekt gewinnt jetzt nicht zuletzt auch deswegen an Bedeutung, weil »die ungarische Regierung über lange Zeit überhaupt keine Arbeitspolitik verfolgt hat bzw. damit gerade erst beginnt. Die während der letzten 20 Jahre von der Regierung verwendeten Instrumente in der Lohnpolitik (hauptsächlich Lohnvorschriften) waren eigentlich keinem arbeitspolitischen Zielkatalog zuzuordnen. Früher zielte Beschäftigungspolitik eindeutig nur darauf ab, Arbeitskräftemangel zu beheben oder sie verstand sich als »Arbeitslosenpolitik«...Jetzt verfügt die Regierung über kein einheitliches Konzept für die Weiterentwicklung von Arbeitsbedingungen« (Hethy, Csuha, 1989:78).

Da ich mich dieser Einschätzung des zuständigen ungarischen Arbeitsministeriums anschließe, drängt sich in einem ersten Schritt die Forderung auf, die spezifischen Struktur- und Funktionsprobleme des institutionellen Netzwerks, in dem und durch das Arbeitskonflikte verhandelt werden, zu klären.

Im Laufe dieser Untersuchung möchte ich weiterhin den Versuch unternehmen, einige Formen sozialer Beziehungen darzustellen, die das ökonomische Verhalten der Parteien und Partner im Arbeitsprozeß beeinflussen. Dabei möchte ich nicht nur hervorheben, daß das Verhalten dieser Akteure gesellschaftlich geprägt ist, sondern auch, daß ihre Verhaltensmuster nicht allein aufgrund der Tatsache prognostiziert werden können, daß sie sich zu dieser oder jener sozialen Schicht oder beruflichen Statusgruppe zählen. Ihr Verhalten kann nur dann hinreichend verstanden und analytisch umrissen werden, wenn die Einbettung wirtschaftlichen Handelns im konkreten und sich ständig ändernden System gesellschaftlicher Beziehungen Berücksichtigung findet (vgl. Granovetter, 1985).

2. Arbeitsbeziehungen: Konzepte und Kategorien

In den demokratischen marktwirtschaftlichen Ländern dient das System industrieller Beziehungen oder das System der Arbeitsbeziehungen (IRS) dazu, die Beziehungen zwischen den im Arbeitsprozeß verbundenen Akteuren zu beschreiben. Deren wechselseitige Regulierung ist meiner Auffassung nach nicht identisch mit den allgemeinen Verhaltensanforderungen, die etwa in der Unternehmensverfassung oder den organisierten For-

men der Beteiligung (Interessenvertretung, Delegation, Eigentum) fixiert sind. Unser Verständnis von Beteiligung bezieht sich auf den Zusammenhang konkret anstehender Problemlösungen im Arbeitsprozeß.

Partizipation drückt somit eine Form des Verhaltens aus, die eine handelnde Person situationsgebunden in einer Institution äußert, in der sie mit anderen kooperiert und die Problembearbeitung und Konfliktlösung nach Maßgabe eigener Interessen mit überwacht (vgl. Martin, 1981).

Aus traditioneller Sicht stellt das IRS ein Set von Regeln und Vorschriften dar, das die Kooperation und das Zusammenleben von einzelnen Arbeitsgemeinschaften bestimmt. Entsprechend sind Anwendung, Kontrolle und Veränderung solcher Regeln und Vorschriften Gegenstand des IRS. Wie in einem vor über 30 Jahren veröffentlichten Handbuch festgestellt wurde, umfaßt das IRS einerseits die am Arbeitsprozeß beteiligten Akteure und die sich auf ihre Handlungen beziehenden Ideologien sowie andererseits die Normen, die das Verhalten der am Arbeitsprozeß Beteiligten »beherrschen« (vgl. Dunlop, 1958:7).

Nach diesem Ansatz sind die beteiligten Akteure von IRS Arbeitgeber, Arbeitnehmer, private Geschäftsleute sowie staatliche Organisationen und Regierungs- bzw. Oppositionsvertreter, die auf der Basis untereinander getroffener Vereinbarungen verhandeln und Konflikte zu lösen versuchen. Diese Regulationsrolle gilt nur bedingt für Veränderungen in der technischen Organisation (Technologie), der betrieblichen Arbeitskraftnutzung und der beruflichen Qualifizierung. Die traditionelle Regulation der Arbeitsbeziehungen bezog sich in der Vergangenheit in den westlichen Industriegesellschaften vielmehr auf strittige Fragen der Umverteilung und des Ausmaßes gegenseitig konzessionierter Macht. Technikentwicklungen und die Entscheidungen über die einzuschlagenden Produktionsstrategien waren auf betrieblicher Ebene dem Management vorbehalten. Entsprechend waren die gewerkschaftlichen Möglichkeiten einer antizipativen Einflußnahme auf technisch-organisatorische Entwicklungen nicht eigentlicher Gegenstand des IRS. In dieser Hinsicht zielten die Aktivitäten der Sozialpartner und Interessenparteien in den Unternehmen allein auf die ex-post-Ausführung der bereits vom Management entschiedenen technisch-organisatorischen Veränderungen.

Das folgende Schema zeigt den traditionellen Ansatz des IRS recht gut: Bis in die Mitte der 80er Jahre befaßten sich Analysen der Arbeitsweise des IRS fast ausschließlich mit der Funktionsweise der offiziellen und formalen Strukturen der Beziehungen der am Arbeitsprozeß beteiligten

Akteure. Dazu gehörten auch Arbeiten, die sich mit der Theorie und den Methoden kollektiver Verhandlungen, Machtspielen und taktischen Elementen bei Verhandlungen sowie den Mitteln und Wegen beschäftigten, um die verschiedenen Verhandlungsformen und -resultate zu kombinieren (vgl. Bacharach, Lawler, 1981). Die fachliche Kompetenz, diese Probleme wirksam zu lösen und bereits der instrumentelle Erwerb dieses »Handwerkszeugs« der Regulierung von Arbeitsbeziehungen ist für ungarische Fachleute, die sich in ihrem Land mit dem System der Arbeitsbeziehungen befassen, gerade heute von besonderer Wichtigkeit. Dennoch ist der Erwerb und die Anwendung dieser unverzichtbaren Kenntnisse auf dem heutigen Stand noch lange nicht hinreichend, um die dauerhafte Regulierung von Arbeitskonflikten aus der Sicht der betroffenen Akteure wirksam werden zu lassen. Dieser Umstand verlangt nach einem Ansatz, in dem das IRS als ein offenes und sich veränderndes System aufgefaßt wird; ein System, das der tatsächlichen »gesellschaftlichen Einbettung« von Arbeitshandeln so nahe wie möglich kommt.

Ein besseres Verständnis der »gesellschaftlichen Einbettung« der Arbeitsbeziehungen oder von wirtschaftsbezogenem Verhalten im allgemeinen setzt die Klärung der sozialen Substanz der entsprechenden Institutionen selbst voraus. Der Begriff Institution umfaßt eine Vielzahl von Bedeutungen, so daß seine definitionslose Verwendung eine Quelle potentieller Mißverständnisse ist. Seine soziologische Bedeutung ist im Unterschied zu seinem allgemeinen Gebrauch hier nicht begrenzt auf formale Strukturmerkmale von Organisationen, sondern schließt die informellen Regelmechanismen sozialer Beziehungen in unterschiedlichen Lebensbereichen mit ein.

»Institution« wird deshalb im folgenden als Oberbegriff für soziale Konfigurationen verstanden. Er beinhaltet, daß individuelle oder kollektive Verhaltensweisen nicht nur vom Markt oder Wirtschaftsorganisationen und -verbänden (z.B. Gewerkschaften) geprägt sind. Diese Verhaltensformen sind vielmehr eng verbunden mit den Normen, Werten und Verhaltensmustern, die in den komplexen und dynamisch sich verändernden sozialen Arbeitsbeziehungen verankert sind. Das IRS als gesellschaftliche Institution ist nicht identisch mit den rechtlichen und politischen Normvorgaben für die Beziehungen zwischen Arbeitgebern, Arbeitnehmern und dem Staat, da es sowohl die Sphäre der offiziellen Wirtschaft als auch die unsichtbaren Beschäftigungsformen im informellen Sektor, die Lohnbeziehungen sowie die gesellschaftlich-politischen Kontrollmöglichkeiten über

die Beschäftigungsverhältnisse mit umfaßt (vgl. Hyman, 1975:31). Die Strukturmerkmale unterschiedlicher Arbeitsbeziehungen verändern sich mit den entstehenden, wechselnden und verschwindenden Verhaltensnormen und -mustern in der »kollektiven Praxis« menschlicher Zusammenarbeit. Im nächsten Abschnitt werde ich die verhaltensbestimmende Rolle der »sozialen Räume«, die in der Unternehmenssphäre vorherrschen und die eine dauerhafte Prägung der Arbeitsbeziehungen verursachen, diskutieren.

3. Die sozialen Räume und die betrieblichen Akteure

Das Phänomen und der Umfang des Konzeptes sozialer Räume in der Soziologie verweist auf Erklärungsdefizite analytischer Kategorien wie System, Subsystem, soziale Stratifikation usw., um die dynamischen Merkmale von Sozialbeziehungen zu begreifen. Das Konzept des sozialen Raums scheint dagegen eher fähig zu sein, die Elemente dieser vieldimensionalen Prozesse und ihre Beziehungen untereinander zu erfassen. In diesem konzeptionellen Rahmen konnten z.B. die bestimmenden Mechanismen und die Innovationspotentiale jeweils spezifischer Beschäftigungsbeziehungen und Arbeitskrafteinsatzpolitiken untersucht werden (vgl. Mako, Simonyi, 1989).

Individuelles und kollektives Handeln der Akteure von Arbeitsbeziehungen sind dabei durch die Positionen, die die Handelnden im gesellschaftlich ausdifferenzierten Bereich von Schule und Ausbildung innehaben, beeinflußt. Die Funktionsweise und Struktur von gewerblichen und akademischen Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten in ihrem Bezug zu Nutzungsformen von Arbeitskraft ist dabei immer vor dem Hintergrund länderspezifischer, historischer, ideologischer und wirtschaftlicher Bedingungen zu sehen. Die Akteure nehmen in diesem Feld Positionen ein, die jeweils vom inhaltlichen Umfang an Fachkenntnissen und den entsprechenden organisatorischen Aufstiegsmöglichkeiten in den Betrieben geprägt werden. Qualifikationen und Karrieren spielen eine wichtige Rolle im Prozeß der Identitätsbildung der gesellschaftlichen Akteure und bei der Entwicklung spezifischer Arbeitskulturen. Deren länderspezifische Muster prägen dauerhaft die Beziehungen zwischen den Konfliktparteien in Arbeitsprozessen. Darüber hinaus haben diese länderspezifischen Arbeitskul-

turen entscheidenden Einfluß auf die Regulationsmöglichkeiten von Umverteilungsprozessen und daraus entstehenden neuen sozialen Benachteiligungen. Die soziale und politische Konfliktsteuerung wird dabei über das historische Schicksal des wirtschaftlichen Wiederaufbaus und industriellen Strukturwandels in den Ländern Ost- und Mitteleuropas wesentlich mitentscheiden.

Ich werde versuchen, diese etwas abstrakten Aussagen mit Beispielen aus international vergleichenden Studien von Industrie- und Arbeitssoziologen zu veranschaulichen. Zum Beispiel ist das Vorhandensein oder das Fehlen von Kooperationsbereitschaft bei der Regulierung der Beschäftigungsverhältnisse und bei den konkreten Nutzungsformen von Arbeitskräften in den Betrieben untrennbar verbunden mit dem fach- und betriebs-spezifischen bzw. den fach- und betriebsübergreifenden Qualifikationen und Erfahrungen der betroffenen Akteure. Im folgenden sollen anhand der Beschreibung typischer Einsatzformen und Qualifizierungschancen von Arbeitskräften in deutschen, französischen, ungarischen und japanischen Unternehmen diese Unterschiede veranschaulicht werden (vgl. Maurice, Sellier, Silvestre, 1986).

3.1. Unternehmenspraktiken von Qualifizierung und Arbeitskräfteeinsatz: das deutsche und das französische Beispiel

In deutschen Unternehmen haben die beruflichen Qualifikationen der Arbeitnehmer eine entscheidende Bedeutung für Identitätsbildungsprozesse und die Kooperationsfähigkeiten der Akteure im Arbeitsprozeß. Der »Qualifikationsraum«, in dem sich Aneignung und Erwerb von berufs- und arbeitsbezogenen Kenntnissen und Fertigkeiten vollzieht, ist dabei in deutschen Unternehmen von größerer Bedeutung als der »organisatorische Raum« hierarchievermittelter Kontrolle von Arbeitshandeln. Um dies zu verstehen, ist es erforderlich, zu beobachten, wie typischerweise in Deutschland Fachqualifikationen und berufliche Erfahrungen in den Betrieben angewandt und organisiert werden.

Die Mehrzahl der Beschäftigten in deutschen Unternehmen verfügt über einen zertifizierten Berufsabschluß. Die gewerblichen und kaufmännischen Ausbildungsbereiche der deutschen Berufsschulen und Ingenieursstudiengänge vermitteln im Rahmen ihres theoretischen Ausbildungsprogramms immer auch stark praxisbezogene Kenntnisse. Eine abgeschlossene Lehre

nach Hauptschul-, Realschul- und Fachschulabschluß stellt in der Regel einen attraktiven Zugang zu weiterführenden Ausbildungsgängen etwa in den Fachhochschulen neben und unterhalb der Universitäten dar. Die Curricula dieser weiterbildenden Ausbildungsgänge betonen nicht nur den Erwerb notwendiger technischer Kenntnisse, sondern richten die Ausbildungsinhalte auch an der Lösung sogenannter logistischer Probleme aus, die in den Betrieben mit der Organisations- und Produktionsplanung zusammenhängen¹.

Das Wissen um das Management komplexer Systeme und die Vermittlung betrieblicher Führungsfähigkeiten stellen einen wesentlichen Ausbildungsanteil dar, der auf unterschiedlichem Niveau und in verschiedenen Gebieten der betrieblichen Arbeitskraftnutzung zum Tragen kommt. Eine weitere besondere Eigenschaft dieses deutschen Qualifizierungs- und Arbeitskraftnutzungsmodells ist die Tatsache, daß Untergebene und Vorgesetzte, die in horizontal und vertikal verschiedenen Organisationsbereichen eines Unternehmens tätig sind, durch gemeinsame Normen und Werte verbunden sind. Diese spezifische Arbeits- und Berufskultur wird durch einen gemeinsamen beruflichen Erfahrungshintergrund, wie ihn die Lehre darstellt, immer wieder reproduziert. Karriereoptionen können in deutschen Unternehmen somit vor allem auf dem Hintergrund dieser gemeinsamen Arbeits- und Berufsauffassung verfolgt werden.

Es war daher auch kein Zufall, daß wir während einer internationalen Untersuchung Mitte der 80er Jahre, die von der japanischen Gewerkschaft Deni Roren initiiert worden war, in der deutschen Elektroindustrie einen hohen Anteil an Arbeitern vorfanden, die sich mit ihrer Arbeit fast uneingeschränkt zu identifizieren vermochten. Dies kann auch als Hinweis dafür interpretiert werden, daß organisatorischer »Druck« eine vergleichsweise unbedeutende Rolle in der Zusammenarbeit von Arbeitern, Ingenieuren und Managern in deutschen Unternehmen spielt. Die Normen und Werte, die durch den »Qualifikationsraum«, d.h. durch die beruflich-qualifikatorische Prägung von Industriearbeit, generiert werden, sind letztlich durch

1 Der Begriff »Logistik«, der in der ungarischen soziologischen Forschung weniger gebräuchlich ist, stammt ursprünglich aus den Militärwissenschaften. Er wurde benutzt um Dienstleistungs- und Versorgungsprobleme der Truppen im Bereich von Nachschuborganisation, Wartung, Transport. Seit Mitte der 70er Jahre wurde er mit wachsender Häufigkeit im Zusammenhang mit der schnellen Verbreitung EDV - gestützter technischer Neuerungen in Betrieb und Verwaltung in der Organisationsforschung, der Arbeitssoziologie und der Ergonomie benutzt. Zwecks ausführlicher Klärung siehe Webster's New Colloquiate Dictionary (1974).

gemeinsame berufliche Erfahrungen entstanden. Dieser Erfahrungshintergrund wirkt sich bei der gegenwärtigen Entwicklung von neuen Formen der Arbeitsteilung im Zuge der Einführung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien produktiv aus. Die Welt gemeinsamer Arbeits- und Berufserfahrungen kann dabei nicht umstandslos durch funktionale Äquivalente substituiert werden. Gerade am deutschen Beispiel fällt auf, daß die Fülle berufsbezogener, »kosmopolitischer« Fähigkeiten, die auf weitreichendem theoretischem und praktischem Wissen beruht, in der Praxis kooperative und lokale Konfliktlösungen in den Arbeitsbeziehungen erleichtert und die betriebliche Innovationsfähigkeit steigert.

Die Praxis in den französischen Unternehmen unterscheidet sich dagegen erheblich vom deutschen Beispiel. Als erstes kann festgestellt werden, daß es hier keine enge institutionalisierte Verbindung zwischen betrieblichem und staatlichem Ausbildungssystem ebenso wie zwischen den Lehrplänen der unterschiedlichen Weiterbildungs- und qualifizierenden Schuleinrichtungen gibt. Das staatliche Aus- und Weiterbildungsangebot reagierte zwar auf den Bedarf der Unternehmen nach qualifizierten Arbeitskräften, indem besondere Technikerschulen und -institute eingerichtet wurden. Diese sind aber zunehmend nicht mehr in der Lage, den sich dynamisch verändernden Qualifikationsanforderungen der Betriebe zu genügen, da sie nur einseitig technisch-theoretische Ausbildungsangebote offerieren. Integrationskraft und Qualifikationseffekte eines gemeinsamen beruflichen Praxisbezugs können in Frankreich im Gegensatz zu Deutschland weit weniger genutzt werden. Viele französische Unternehmen sind deshalb zu hausinternen Aus- und Weiterbildungsangeboten gezwungen. Diese betrieblichen Schulungsprogramme reflektieren allerdings in erster Linie die kurzfristigen Arbeitgeberinteressen. Der Schwerpunkt des Qualifikationsangebots wird in der Regel auf kurzfristig und direkt anwendbare Kenntnisse und Fertigkeiten gelegt, die mit möglichst geringem Kostenaufwand vermittelt werden können. Dieses Schulungs- und Ausbildungssystem korreliert mit der besonderen Struktur des Arbeitskräfteeinsatzes und den Kooperationsmustern in der Mehrzahl der französischen Betriebe. Der Umfang und die Veränderungen der Qualifikationen sind engstens mit der Mobilität der Arbeitskräfte, ihrer Förderung und ihrem Status im Betrieb verbunden. In der Praxis ist dieses eher deterministische Modell von Arbeitskräfteeinsatz Bestandteil eines »segmentierten« und »hierarchischen« Systems verschiedener, unterschiedlich bewerteter Qualifikationstypen und -gruppen. In einem solchen System eher betriebsspezi-

fischer Arbeitskraftnutzung und Qualifizierung sind die Kompetenzen, die in einem bestimmten Unternehmen, Werk, Werkstatt etc. gut genutzt werden können nur schwer auf den Arbeitsmarkt übertragbar. Wegen dieser Konvertierungsprobleme von Qualifikationen ist auch die zwischenbetriebliche Mobilität entsprechend schwach ausgeprägt. Die spezifische französische Praxis von Arbeitskrachteinsatz und -qualifizierung erschwert aber nicht nur die Mobilität zwischen den Unternehmen oder die Reorganisation arbeitsteiliger Produktionsprozesse. Darüber hinaus ist auch die Ausbreitung von grundlegenden kooperativen Verhaltensmustern innerhalb der einzelnen Unternehmen nur schwach entwickelt, weil die verbindende und integrierende Kraft von Normen und Werten, die etwa in Deutschland durch den gemeinsamen beruflichen Erfahrungshintergrund stärker zum Tragen kommt, in französischen Betrieben augenscheinlich schwächer ausgeprägt ist.

Das zentralisierte und überhierarchisierte System der betrieblichen Entscheidungsprozesse - d.h. die Morphologie des »organisatorischen Raums« -, tendiert in Frankreich dazu, die sozialen und politischen Kooperationsprobleme von Angehörigen unterschiedlicher Statusgruppen in den Betrieben zu erhöhen.

Kurz zusammengefaßt läßt sich festhalten, daß nationale Unterschiede des Arbeitskrachteinsatzes und der Qualifizierung bestehen. In diesem Zusammenhang ist festzustellen, daß die Qualität und das Angebotsspektrum theoretischen und praktisch-organisatorischen Wissens eine wesentliche Eigenschaft deutscher Unternehmen darstellt. Hier ist der von uns so bezeichnete »Qualifikationsraum« bestimmender für den Arbeitskrachteinsatz als der »organisatorische Raum« höher formalisierter und hierarchisch differenzierterer Nutzungsformen von Arbeitskraft, wie er für die französischen Unternehmen typisch ist.

Die Beziehungen zwischen den unterschiedlichen Akteuren der Arbeitsbeziehungen sind in beiden Ländern jedoch trotz dieser nationalen Unterschiede dauerhaft institutionalisiert. Diese Regeln und Normen prägen die Arbeitsbeziehungen auf eine den Eigentumsbeziehungen vergleichbare Art. Diese gesellschaftliche Prägung der Arbeitsbeziehungen verbietet es, die jeweiligen ökonomischen Interessen der beteiligten Akteure mechanistisch von vermeintlich präzise identifizierbaren materiellen Interessen abzuleiten. Das soll jedoch nicht bedeuten, daß diese Interessen nicht eine wesentliche Rolle im ökonomischen und politischen Kontext unserer Tage spielen.

3.2. Einige Charakteristika von Qualifizierung und Arbeitskraftnutzung in Ungarn

Die typischen Merkmale der Einsatzpraxis von Arbeitskräften und ihrer Qualifizierung in ungarischen Unternehmen können am besten mit dem französischen Muster von Arbeitskräfteeinsatzkonzepten verglichen werden. Diese Behauptung mag schon alleine deswegen erstaunlich klingen, weil die deutschen Methoden der Unternehmensführung und -organisation in Ungarn bereits vor dem 2. Weltkrieg wohlbekannt waren².

Die Arbeitsbeziehungen in ungarischen Großunternehmen sind vor allem durch die vorherrschende Rolle eines »segmentierten« Einsatzes von Arbeitskraft und durch Erfahrungen über die Struktur und Funktionsweise »organisatorischer Räume« geprägt. Konkret bedeutet dies, daß die Vertreter der Arbeiter, Techniker und Manager, die in der gesamten Unternehmensorganisation voneinander abhängig sind, durch ihre unterschiedlichen Qualifikationen eher voneinander getrennt als kooperativ verbunden werden. Studienergebnisse der ungarischen Industrie- und Arbeitssoziologie heben die Bedeutung werkstattspezifischer Kenntnisse für die Organisationsformen der praktizierten Arbeitsprozesse hervor (vgl. Lado, Toth, 1982).

Wie in dem französischen Beispiel stößt die flexible Nutzung betriebspezifischer Qualifikationsbestandteile außerhalb des lokalen Unternehmens auf große Probleme. Die »Segmentierung« unterschiedlicher Typen von Fachqualifikationen und praktischer Berufserfahrung erzeugt in den ungarischen Unternehmen Konflikte, die durch die Dynamik technisch - organisatorischer Veränderungen infolge der Öffnung zum Weltmarkt noch verstärkt werden. Die Überprüfung von Qualifikationsnachweisen, Eignungstests und die Zuordnung von Qualifikationsgruppen zu Arbeitsplätzen und Arbeitsaufgaben eröffnet in den ungarischen Unternehmen ein Politikfeld ständiger Verhandlungen und Interessenabstimmungen.

Im folgenden möchte ich die ungarischen Arbeitskräfteeinsatzformen und Qualifikationspolitiken anhand der Ergebnisse eines kürzlich abgeschlossenen japanisch-ungarischen Forschungsprojektes darstellen (vgl. Lukacs,

2 An dieser Stelle möchte ich anmerken, daß z.B. die Werksorganisation und die Entlohnungssysteme der Firma RABA in Győr während der 40er Jahre bereits nach den Vorgaben des deutschen REFA-Systems eingerichtet wurden.

Mako, Novoszath, 1988). Unseren empirischen Untersuchungen in Energiekraftwerken aus dem Jahre 1988 zufolge begannen die leitenden japanischen Unternehmensmanager ihre Karrierelaufbahn fast ohne Ausnahme (98%) als untergeordnete Angestellte. Sie qualifizierten sich in der Regel für ihre Managementpositionen über eine innerbetriebliche Karriereleiter, die sie vom einfachen Produktionsarbeiter über den technischen und Verwaltungsangestellten in der Produktion, Tätigkeiten in den Wartungs- und Instandhaltungsdiensten, der Entwicklungsabteilung, der Verwaltung etc., absolvierten. In ihrem Fall ist die Akkumulation von Fachkenntnissen und Berufserfahrungen in unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern gleichbedeutend mit Beförderungsaussichten und Lohn- und Gehaltsverbesserungen.

Im Gegensatz zu diesen Befunden aus Japan ergaben die Untersuchungen in ungarischen Unternehmen, daß 7,5% der Manager der unteren Ebene und 16,3% der Manager der mittleren und oberen Ebene ihre Karriere direkt von Management-Positionen aus begannen. Der Mangel an gemeinsamer Berufserfahrung und unterschiedliche Normen in Bezug auf die hierarchischen Verhältnisse werden allerdings bis zu einem gewissen Grade durch die Tatsache ausgeglichen, daß fast 75% der Produktionsmanager der unteren Ebene und 25% der mittleren und oberen Ebene zu Beginn ihrer Karrieren als Arbeiter in dem Unternehmen beschäftigt waren³.

Die betriebliche Aus- und Weiterbildung verringert in den ungarischen Unternehmen jedoch nicht die Bedeutung der Ausdifferenzierung und gegenseitige Abschottung unterschiedlicher Berufs- und Arbeitsplatzkategorien. Die Mehrheit (die Hälfte bis zwei Drittel) der Techniker und Mana-

3 Diese Arbeitskräfteeinsatz- und Qualifikationspolitik ist weit davon entfernt, allein für die ungarische industrielle Praxis zu gelten. Die Architekten ökonomischer Politik versuchten - zum Glück mit wenig Erfolg - auch in den landwirtschaftlichen Betrieben die Relevanz des »organisatorischen Raums« aufzuwerten und die des »Qualifikations- und Berufsraums« entsprechend zu schmälern. »...weniger als ein Viertel der Betriebsleiter in der ungarischen Landwirtschaft, die in der Zeit von 1973 bis 1978 gewählt wurden, war durch lokale Berufs- und Arbeitserfahrungen qualifiziert. Diese Einstellungspolitik war Ausdruck einer voluntaristischen und zentralisierten ökonomischen Politik. Die Betriebsgrößen und die technische Ausstattung ihrer Maschinenparks wurden praktisch zu leitenden Kriterien politischer Entscheidungen. Infolge dieser zentralisierten Investitions- und Personalpolitik blieben qualifikatorische und persönliche Eignungskriterien für diese Leitungstätigkeiten unterbewertet. Nach 1978 kehrte sich diese Einstellungspolitik erneut um und stellte sich den Problemen der sozialen Realität. Seit dieser Zeit wuchs erneut die Anzahl betrieblicher Leitungspositionen, die durch lokal ansässige und qualifizierte Führungskräfte besetzt wurden« (Pümkösti, 1988: 37f.).

ger haben ihre Ausbildung nach ihrem ersten Schulabschlußzeugnis weitergeführt.

Die Praxis in japanischen Unternehmen ist durch einen hohen Personenanteil aller Berufs- oder Beschäftigtengruppen in den Betrieben gekennzeichnet, die an weiterqualifizierenden Maßnahmen teilnehmen. Über Weiterqualifizierung werden Beförderungsmöglichkeiten über die betriebsinterne Karriereleiter angestrebt. Die allgemeine und regelmäßige Teilnahme an diesen weiterbildenden Veranstaltungen führt in Japan zu einer außerordentlich wichtigen Funktion des »Qualifikationsraums«. Im Gegensatz dazu kommt bei den ungarischen Methoden der Nutzung von Arbeitskraft und Qualifikationen dem »Organisationsraum« die bedeutendere Rolle zu. Das Interesse der Beschäftigten an aus- und weiterbildenden Veranstaltungen richtet sich eher an den spezifischen Arbeitsplatzanforderungen aus: ein Arbeitnehmer findend es dann »lohnend«, seine Fachkenntnisse zu erweitern, wenn er aufsteigen kann und die entsprechende Kategorie eines Arbeiters, Angestellten etc. damit verlassen kann. Die »Segmentierung« unterschiedlicher Qualifikationstypen erweist sich in Ungarn als dauerhaft, weil die Lohn- und Gehaltshierarchie engstens mit der Organisationshierarchie verkoppelt ist. Die Lohn- und Gehaltsunterschiede von Untergebenen und Vorgesetzten sind in dem Anreiz- und Motivationssystem japanischer Unternehmen dagegen ausgeglichener. Diese Feststellungen werden durch die Ergebnisse unserer Untersuchung japanischer und ungarischer Kraftwerke gestützt: Japanische Löhne zeichnen sich durch eine »Eiform«, die ungarische Lohn- und Gehaltsstruktur dagegen durch eine »Pyramidenform« aus:

Schema von Bruttoeinkommen in japanischen und ungarischen Kraftwerken (1988):

Kraftwerke

Lohnkategorie	japanische	ungarische
obere Gehaltskl.	9 %	2 %
mittlere Gehaltskl.	54 %	32 %
untere Gehaltskl.	37 %	66 %

Quelle: Lukacs, Mako, Novoszath, 1988.

Eine detailliertere Studie über den Zusammenhang von Arbeitsplatz- und Lohnstruktur zeigt, daß 71 bzw. 92% der Arbeiter und Verwaltungsangestellten in ungarischen Unternehmen der unteren Gehaltsklasse angehören, während der größte Teil der Managementgehälter in die obere Gehaltsklasse fällt. Manager der mittleren und oberen Gehaltsklasse verdienen durchschnittlich zweieinhalb mal so viel wie Arbeiter, dreimal soviel wie Verwaltungsangestellte, zweimal so viel wie Techniker und fast eineinhalb mal so viel wie die Manager der unteren Gehaltskategorie.

Wie bereits erwähnt, sind im Gegensatz zu dieser Struktur die Einkommensverteilungen in japanischen Unternehmen ausgeglichener: nur 37% der gemessenen japanischen Einkommen liegen in der unteren Gehaltsklasse; in Ungarn sind es dagegen 66%. Die Verwaltungsangestellten stellen in beiden Ländern die Gruppe mit den niedrigsten Einkommen. Mehr als die Hälfte der japanischen Arbeitnehmer (54%) und nur ein Drittel der ungarischen Kraftwerksbeschäftigten können der mittleren Gehaltsklasse zugerechnet werden. Bei dieser Zahlenaufstellung muß weiterhin hervorgehoben werden, daß in den japanischen Kraftwerksanlagen die Hälfte aller beschäftigten Arbeiter und nahezu zwei Drittel der Techniker dieser Gehaltsklasse angehören. In Ungarn gehören weniger als ein Drittel der Arbeiter (28,4%), aber ein mit Japan vergleichbarer Prozentanteil von Ingenieuren dieser mittleren Gehaltsklasse an. Die höchsten Einkommen sind sowohl in japanischen wie auch in ungarischen Kraftwerken selbstverständlich unter den Managern der mittleren und oberen Ebene zu verzeichnen. Es gibt allerdings wesentliche Variationen zwischen den beiden Ländern: 31% aller ungarischen Mittel- und Topmanager gehören dieser höchsten Einkommenskategorie an; dagegen sind es in Japan nur 7,9% des höheren betrieblichen Leitungspersonals, die in der oberen Gehaltsklasse die höchsten Einkommen beziehen.

Fassen wir die Ergebnisse der Lohnvergleiche zusammen: »Unsere Feststellung, daß japanische Einkommen ausgeglichener sind als in Ungarn und daß die Einkommensdifferenzen zwischen Angehörigen des Managements und einfachen Beschäftigten in Ungarn größere Unterschiede aufweisen als in Japan, scheint gute Gründe zu haben« (Mako, Novoszath, 1989:18). Betrachten wir die unterschiedlichen Modi von Arbeitskraftnutzung und Qualifizierung in den von uns untersuchten japanischen und ungarischen Kraftwerken so fällt folgendes ins Auge: der gemeinsame berufspraktische Qualifizierungs- und Erfahrungshintergrund von Arbeitern,

Ingenieuren und Managern wie er etwa für Deutschland typisch ist, fehlt in Ungarn. Damit kommen die sozialintegrativen und kooperativen Effekte dieser gemeinsamen Identifikation in Ungarn nicht zum tragen. Vielmehr wird der mit technisch-organisatorischem Wandel weiter wachsende Koordinationsbedarf zwischen Managern, Angestellten und Arbeitern in unterschiedlichen Abteilungen und in unterschiedlichen Phasen des Produktionsprozesses in Ungarn nicht durch den »Qualifikationsraum«, sondern durch die hierarchisch-bürokratischen Dimensionen des »organisatorischen Raumes« geprägt. Hierzu zählen etwa ein hierarchisch zentralisiertes System von Fachkenntnissen und Berufserfahrungen sowie hochspezialisierte und individualisierte Aufgabenkataloge und Arbeitsplatzanforderungen für die Beschäftigten. Aus der Sicht der IRS haben diese vorgestellten Strukturmuster ungarischer Unternehmen zur Folge, daß sich die Handlungsweisen der Vertreter unterschiedlicher Berufs- und Beschäftigtenkategorien gegeneinander abschotten. Im Effekt führt dies zu einer Pluralisierung und Fragmentierung betrieblicher Partikularinteressen und zur Politisierung offener Streitfragen über den besten Weg, Leistungs- und Produktivitätssteigerungen im Rahmen einer entsprechend motivierenden Einkommensverteilung zu erreichen. Die Entwicklung kollektiver und solidarischer Verhaltensweisen in den ungarischen Betrieben ist trotz der oben ausgeführten leistungs- und lohnpolitischen Strukturmerkmale keineswegs ausgeschlossen. Die Voraussetzung dafür wäre allerdings eine umfassende und reguläre Dynamisierung der im ungarischen System der Arbeitsbeziehungen enthaltenen Potentiale.

4. Breitere Perspektiven der Arbeitsbeziehungen

Durch diese vergleichende Analyse der Beziehungen zwischen den sozialen Räumen und ihren Teilnehmern in der Unternehmenssphäre sollte gezeigt werden, daß die Anpassungsfähigkeit des Systems der Unternehmensorganisation nicht durch eine institutionelle Reform des Systems der Arbeitsbeziehungen im engeren Sinne verbessert werden kann. Die Sozialpartner in Ungarn können nicht darauf hoffen, die Probleme, die sich mit technisch - organisatorischem Wandel und der marktwirtschaftlichen Transformation stellen, erfolgreich anzugehen, wenn nicht die Veränderungen von Technik, Arbeitsorganisation und gesellschaftlichen Herrschaftsverhältnissen als integraler Bestandteile der sich neu entwickelnden ungari-

schen Arbeitsbeziehungen begriffen werden. Wenn die Regulationsfaktoren individuellen und kollektiven Handelns bekannt sind, liegt es klar auf der Hand, daß die Methoden des Unternehmensmanagements und die Struktur des Aus- und Weiterbildungssystems eine besondere Rolle bei der Gestaltung der Beziehungsmuster zwischen Arbeitgebern, Arbeitnehmern und dem Staat spielen, da ihre Merkmale die Art und Weise bestimmen, wie Wissen und Fachkenntnisse erworben werden. Von den Gewerkschaften kann z.B. gegenwärtig in Ungarn nicht erwartet werden, daß sie eine unterstützende Rolle für den technischen und organisatorischen Wandel in den Betrieben spielen, den ein sich diversifizierender Produktmarkt erfordert. Es sei denn, daß die Veränderung der Personalpolitik der Unternehmen und der Beschäftigungspolitik des Staates in starkem Maße auf der Qualitätsverbesserung der allgemeinen Aus- und Weiterbildung abzielen und vor allem der Staat über diese Investitionen versucht, die Beschäftigungslage zu stabilisieren. Dieses ist in Ungarn der einzige Weg, die erforderlichen Bedingungen zu schaffen, um die Arbeitskraftstruktur an die Beschäftigungslage anzupassen, die Erwartungen zu erfüllen, die mit den privaten und öffentlichen Investitionen in neu geschaffene, moderne Arbeitsplätze verbunden werden bzw. den Bedarf bei bisher nicht zufriedenstellend besetzten Arbeitsplätzen zu decken.

Ein Arbeitskrachteinsatzkonzept, das auf dem Ansatz basiert: »eine Aufgabe - ein Arbeitsplatz - ein Dienstgrad« kann sich wahrscheinlich eine Zeit lang durch befristete Einstellungen und Entlassungen an ein turbulentes Marktmilieu anpassen. Die fehlende Flexibilität dieser Politiken von Arbeitskrachteinsatz und Qualifizierung kann durch den Einsatz von Arbeitskräften und Fachkenntnissen ausgeglichen werden, die von externen Arbeitsmärkten aus zur Verfügung gestellt werden. Eine konstante Zahl von temporär oder gar nicht mehr dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehenden Arbeitssuchenden, d.h. eine hohe Arbeitslosenquote ist gegenwärtig allerdings die bereits »normale« Begleiterscheinung dieser von der ungarischen Regierung verfolgten Arbeitsmarktpolitik. Erfahrungsgemäß werden konkurrenzorientierte, prosperierende und lohnkräftige Unternehmen durch das entsprechende Angebot an »überqualifizierten« Arbeitskräften eher gestärkt als geschwächt, weil diese den Unternehmen neue Flexibilisierungs- und Rationalisierungsspielräume eröffnen (vgl. Sorge, Streeck, 1987). Die Stärke der unternehmerischen Position wirkt auch positiv auf die gewerkschaftlichen Handlungsmöglichkeiten zurück. Neue Methoden der Arbeitskraftnutzung und betriebliche Qualifizierungsmaß-

nahmen erhöhen Motivation und Arbeitszufriedenheit und fördern die Fähigkeit und Bereitschaft der Belegschaften, sich den technisch - organisatorischen Veränderungen der Produktionsprozesse und neuen Marktanforderungen anzupassen.

Zusammenfassend soll an dieser Stelle noch einmal hervorgehoben werden, daß das System der industriellen Massenproduktion wie es sich nach dem 2. Weltkrieg in Europa und den Vereinigten Staaten entwickelte, vor allem dazu diente, die Nachfrage für einen relativ standardisierten Produktmarkt abzudecken. Dieses System war durch den hochspezialisierten und individualisierten Einsatz von Arbeitskräften in den klassischen Industriebranchen gekennzeichnet. Im Rahmen fordistisch - tayloristischer Massenproduktion war dabei das Management industrieller Konflikte um Lohn, Leistung etc. mit seinen verbandlichen Interessenorganisationen und dem Staat von einer technisch-organisatorischen Domäne manageriellen Handelns in den Betrieben getrennt. Die Aufgaben des Managements konzentrierten sich unter diesen Bedingungen auf Marketing, Produktentwicklung und finanzielle Rentabilitätsüberlegungen. Heutzutage jedoch ist die Stabilisierung solcher elementarer Arbeitnehmerinteressen wie etwa ihrer Beschäftigungssicherheit unmittelbar von den Veränderungen des Produkt- und Finanzmarktes abhängig. Daher ist es im gegenwärtigen industriellen Strukturwandel angebracht, über den engen Rahmen des »Job Unionism« hinauszugehen. Dessen traditionelles Verständnis von Arbeitnehmerinteressen orientierte sich in erster Linie an der Durchsetzung von Lohnsteigerungen, Verbesserung der Arbeitsbedingungen und auf Verteilungsfragen der von den Betrieben erwirtschafteten Erträge. Die Substitution dieser gewerkschaftlichen Verteilungspolitik durch eine mitverantwortliche Produkt- und Produktionspolitik und neue Anforderungen betrieblicher Sozialintegration überschreitet aber möglicherweise die gegenwärtigen gewerkschaftlichen und parteipolitischen Politikmöglichkeiten in Ungarn, wenn auch die Krise des »Job Unionism« deutlich ist.

Diese Krise manifestierte sich in Ungarn im Auftreten neuer betriebsratsähnlicher Interessenvertretungsorganisationen, den Arbeiterräten, im Laufe der jüngsten Arbeitskonflikte. Sie treten in dem Augenblick auf die historische Bühne, da »der Parlamentarismus, die Parteien und die Gewerkschaften sich gleichermaßen als unfähig erweisen, ihren traditionellen Aufgaben nachzukommen. Im Gegenteil, der immanente Widerspruch von Arbeiterräten liegt genau in der Tatsache begründet, daß sie, während sie praktisch aus dem Nichts wie Pilze aus dem Boden schießen, in eine revo-

lutionäre Situation geraten und dann versuchen müssen, ein komplexes, politisches und ökonomisches System zu etablieren, das sich qualitativ vom vorhergehenden System unterscheidet« (Varga, 1989:22).

In naher Zukunft bereits werden die verschiedenen Sektoren der ungarischen Wirtschaft einer erdrückenden Wettbewerbssituation auf dem Weltmarkt gegenüberstehen. Stabilisierungschancen können unter diesen Bedingungen nur jenen IRS zugeschrieben werden, in denen sich Arbeitgeber und Arbeitnehmer verstärkt an den Fachkenntnissen und Qualifikationen der Arbeitskräfte orientieren. Eine Reformulierung ökonomischer und politischer Interessen, die die Bestandsfähigkeit eines zukunftsweisenden Kooperationsmodells absichern hilft, dürfte sich auch als geeignet erweisen, ein relativ hohes Beschäftigungsniveau aufrechtzuerhalten.

Wie internationale Erfahrungen verdeutlichen, können nur jene Gewerkschaften, die mit den Arbeitgebern im Prozeß des industriellen Strukturwandels zusammenarbeiten, sich programmatisch und strukturell erneuern und zugleich ihren Einfluß auf ihre Mitglieder behalten. Die Beteiligung der Gewerkschaften an der ökonomischen Umstrukturierung in Ungarn rief bei ihnen eine besondere »institutionelle« Dynamik hervor (vgl. Streeck, 1987). Die voraussichtlichen Interessen, sowohl der Arbeitgeber als auch der Arbeitnehmer erzwingen dabei eine aktive staatliche Rolle in den Transformationsprozessen. Das gilt auch für den Bedarf an unterstützenden Investitionen im Bereich der Bildung und Ausbildung aber auch der organisatorischen und technischen Modernisierung seitens des Staates und seine Rolle in zukünftigen IRS.

Literatur

- ABMH Munkaügyi Kutatóintezet: A hivatalos szabályozás árnyékában (In the Shadow of Official Regulations), Moszgo Vilag, No.1, 1985.
- Bacharach, S., Lawler, E.J.: Bargaining, Power, Tactics, and Outcomes, London, 1981.
- Bernier, C.: Projet en cours: Nouvelles technologies et qualifications dans les emplois du secteur tertiaire, Montreal, 1985.
- Dunlop, J.T.: Industrial Relations Systems, New York, 1958.
- Etzioni, A.: The Moral Dimension. Towards a New Economics, New York, 1988.
- Flanders, A.: Management and Unions, London, 1970.
- Granovetter, M.: »Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness«, in: American Journal of Sociology, Vol. 91; No.3, Nov, 1985.
- Hethy, L., Csuha, V.I.: A munkavállalók, a munkáltatók és az állam. A magyar Industrial relations rendszer jelene, múltja és jövője (Employees, Employers and the State. The Present, Past and Future of the Hungarian Industrial Relations System), Budapest, ABMH Munkaügyi Kutatóintezet, 1989.
- Hyman, R.: Industrial Relations. A Marxist Introduction, London, 1975.
- Lado, M., Toth, F.: Egy ipari üzem munkaszervezete. A hiányjelzésre épülő munkaszervezete (The Work Organization of an Industrial Plant. Work Organization Based on Shortage Signals), Budapest, 1982.
- Lukacs, J., Mako, C., Novoszath, P.: Munka és munkaszervezet az erőművekben. Magyar és japán tapasztalatok (Work and Work Organization at Power Plants. Hungarian and Japanese Experiences. Research Report), MTA Szociológiai Kutatóintezet, Budapest, 1988.
- Mako, C., Novoszath, P.: A munkaerő szakmai és társadalmi »jártasságát« és hasznosítást befolyásoló társadalmi feltételek (Social Conditions Influencing the Occupational and Social »Proficiency« and the Utilization

- of Labour), MTA Szociológiai Kutatóintézet (Kezirat/Manuscript), Budapest, 1989.
- Mako, C., Simonyi, A.: Tarsadalmi terek es az autonom cselekves lehetőségei (Social Spaces and Possibilities for Autonomous Action), MTA Szociológiai Kutatóintézet, (Kezirat/ Manuscript), Budapest, 1989.
- Martin, D.: »Refléxion sur la Participation«, in: Revue Francaise des Affaires Sociales, Avril-Juin, 1981.
- Maurice, M, Sellier, F., Silvestre, J.-J.: The Social Foundation of Industrial Power, Boston, 1986.
- Piore, M.: »Notes for a Theory of Labour Market Stratification« in: Edwards, R., Reich, M., Gordon, D.: Labor Market Segmentation, Lexington, Mass., 1975.
- Pünkösti, A.: Kivalasztottak (The Chosen), Budapest, 1988.
- Rose, M.: »Universalism, culturalism, and the ai-group promise and problems of societal approaches to economic institutions«, in: European Sociological Review, May: 65-83, 1985.
- Sorge, A., Streeck, W.: Industrial relations and technical Change: The Case for an Expanded Perspective, Berlin, 1987.
- Streeck, W.: Industrial Relations in West Germany. Agenda for Change, Berlin, 1987.
- The Surveyed Results on Ten Countries »Electrical Machine Workers« Consciousness, Tokyo, 1985.
- Varga, L.: Munkastanacsok 1918/19 - 1956 (Workers' Councils 1918/19 - 1956), MTA Szociológiai Kutatóintézet (Kezirat/Manuscript), Budapest, 1989.